

“任せられない病”からの脱却 ～知的・発達障がい者の自立と成長～

○豊 眞澄（株式会社かんでんエルハート 営業第一部メールサービス課 主査）

1 はじめに

株式会社かんでんエルハート（関西電力の特例子会社）のメールサービス課は、郵便・社内文書・宅配便等の受発信や仕分け、配達、切手・印紙の交付等を主な業務としている。大阪市にある関西電力本店ビル内と、大阪（2箇所）・京都・神戸・奈良・滋賀・和歌山・姫路の8支社内にメールセンターを設置し、本店に15名、各支社に1～3名の従業員を配置して業務にあたっている（2018年8月現在：知的障がい者・発達障がいの特性を有する者を含む28名・視覚障がい者1名・肢体不自由者1名、健常者8名）。

従来、判断が必要な仕事やミスが許されない重要文書類・切手・印紙・金銭の取扱、采配、安全管理は、主に健常者である責任者が担い、知的障がい者には判断が不要な仕事や失敗しても影響の小さい仕事だけを付与していた。大半の作業を責任者の指示のもとで行うことで、安全および品質は保たれていたが、以下のような問題も生じていた。

【運営面】

- ・責任者が現場作業に追われ、マネジメント業務に十分な時間を割けず、時間外勤務が当り前の状態となっていた。
- ・各支社のメールセンターに1人ずつの責任者を配置しており、高コスト体質になっていた。

【知的障がい者】

- ・軽易な仕事にしか従事していないため、能力伸長に限界が生じていた。
- ・入社時からずっと同じ仕事をしているため、マンネリ化によりモチベーションが低下していた。

2 メールサービス課の運営体制の改善

(1) 背景

問題点についてはそれまでも自覚はあったものの先送りにされていた。しかし、下記の点から改善に取り組む必要が出てきた。

- ・平成23年の東日本大震災以降、電力会社の経営環境が激変し、当社においても親会社である関西電力のコスト構造改革の影響を受け、経営効率化の必要性に迫られることとなった。
- ・平成25年4月には障がい者雇用率が1.8%から2.0%に改定されることが決まっていた。

そのため、経営効率化と障がい者の職域拡大を目的に、メールサービス課の日常業務の全てを知的障がい者だけで安全かつ品質高く遂行できる運営体制づくりに取り組むこ

ととなった。

(2) 職務再設計への取り組み

ア 「作業リーダー」の養成

知的障がい者だけの運営体制づくりのため、まず知的障がい者の中から、責任者に代わって現場作業を采配できる「作業リーダー」を養成することからはじめた。しかし、「知的障がい者に仕事の判断はできない。責任者の指示なしではきっと失敗する」という考えに支配されていた我々責任者にとっては、半信半疑のスタートであった。

勤続10年以上の熟練者のうち、他の従業員からの信頼も厚く、憧れの存在として尊敬されている知的障がい者2名を対象にし、付きっきりで指導した。半年以上はかかる長期戦と考えていたが、はじめてみると意外にも早くに仕事を飲み込み、みるみる頼もしい存在にと成長したため、3ヶ月後には作業リーダーに任命することが出来た。

イ 業務の標準化とマニュアル化

次に、作業リーダーが仕事の采配をしやすいう、これまでの仕事の手順を再点検し見直しすることとした。このプロセスには、最も現場作業を知る当事者として、作業リーダーにもプロジェクトに参画させ、改革の主人公となってもらった。これまで「指導者と被指導者」という関係であったのが、共通の目標を達成するための「メンバー」となり、「指示」ではなく「意見交換」を交わしていかなかで、責任者の中にあつた「知的障がい者だけでは困難」という思いは、少しずつ払拭されていった。

また、作業リーダーらの参画は、これまでの業務プロセスに致命的な落とし穴があつたことに気づかせてくれた。それは責任者ごとの臨機応変な対応が、知的障がい者にとっては「人によって指示が違う」という混乱の元になっていたことである。確かに大筋のマニュアルはあつたものの、細かな手順は責任者ごとの判断に任されていた。知的障がい者だけで作業を行うには、業務プロセスを見直して標準化し、詳細な業務フロー・マニュアルを整備して知的障がい者の視点に立って再設計する必要があつた。

【具体的な改善例】

- ・誰もが同じ水準で仕事ができるよう、一目でわかる簡単な判断基準を作るなど、可能な限り判断が不要なオペレーションとなるようにした。
- ・作業前後にミーティングを行い、作業ルールの確認やKY（危険予知）活動を実施した。細かく取り決めた作業ルールを一度に覚えられないため、毎日のミーティング

時に2項目ずつ確認することで、自然と理解が進むようにした。

- ・責任者との報・連・相が、必要なタイミングで漏れなくできるようにSST（社会生活技能訓練）を計画的に実施した。
- ・知的障がい者だけでお客さま対応ができるように、お問い合わせ内容に応じたマニュアルを作り、お客さまにそのまま見せればお客さま自身で答えに辿りつけるようにした。

こうした改善の後、新しい作業手順を元に、全ての知的障がい者を順番に指導し、スキルチェックの結果、一定の水準を満たす者には、小さな役割から1つずつ付与することとした。こうした取り組みを経て、まずは本店から、知的障がい者の作業リーダーのもと、知的障がい者だけで運営する体制を試行した。

ウ 支社メールセンターをエリア単位で統括管理

本店での試行は想像以上の成果を出すことができた。次は8支社に設置するメールセンターである。まずは距離の近い京都・滋賀の2支社において責任者1名がメールセンター間を行き来しながら統括管理する体制に見直した。

これまではほぼマンツーマンで責任者が過保護に指示を出していた支社メールセンターを、知的障がい者のみで運営することには大きな不安と抵抗があった。しかし、これも業務の標準化とマニュアルの整備、万一のトラブル時にはすぐに対応できるサポート環境を整えることで、大きな事故や問題もなく仕事の幅を広げさせることに成功できた。

京都・滋賀での実績をもとに、8支社すべてのメールセンターにも同じ取り組みを水平展開した。中部エリア（大阪2箇所、和歌山）、東部エリア（京都、滋賀、奈良）、西部エリア（神戸、姫路）の3つにエリア分けし、各エリアにつき責任者1名だけを配置する体制に見直した。

このようにして、責任者が担っていた重要文書類や切手・印紙の取扱等も含め、全ての日常業務を知的障がい者に付与し、責任者は仕事の漏れがないかをチェックするなどの業務管理だけを行う体制に変えた。

3 改善による効果

【運営面】

- ・責任者の時間外勤務はほぼなくなり、しかも更なる業務改善や新規業務の開発、従業員育成等のマネジメント業務に力を投入できるようになった。
- ・現場責任者を15名から8名へと効率化できた。

【知的障がい者】

- ・一人ひとりの責任感、やる気、やりがいが向上した。
- ・知的障がい者同士で仕事を教え合い、協力し合う風土が生まれた。

- ・知的障がい者を25名から30名へと雇用枠を広げることに成功した。

4 考察

(1) 「任せられない病」の自覚

振り返ってみれば、取り組みをはじめてすぐに気がついたのは、実は失敗に臆病になっていたのは「任せられない病」にかかっていた我々責任者の方である、ということであった。

我々は無意識のうちに「障がい者＝保護の対象者である」という思い込みに支配されていた。そして、できるのにやらせていない、つまり知的障がい者から「チャレンジする権利」「失敗する権利」を奪ってしまっていた。責任者の保護のもとで「冷や汗をかく経験」をしないまま、自立と成長を妨げてしまっていたのである。

しかし、この思い込みを自覚し払拭することで改善の方向性が決定し、困難なものではなくなっていった。

(2) 「任せられない病」からの脱却

改善においては、作業リーダーの養成、本店から全社への段階的な運営体制の移行というスモールステップの取り組みがいかほど大切であるかを実感した。目標を1つずつクリアして自信と達成感を積み重ねていくことは、知的障がい者の成長に大きな効果があった。

また、取り組みの中で改めて感じたのは、知的障がい者が想像以上に「業務改善の視点を十分に持っている」、「職務をわかりやすく改善すれば、重要な仕事も任せられるようになる」ということであった。逆に我々では思いつかないような意見、発案にハッとさせられる場面もあった。失敗に臆病にならず、小さな「任せて支援する（デレゲーション）」を積み上げていくことが重要なことだと実感した。

5 おわりに

人や仕事は常に変化するものであり、知的障がい者への「出番づくり」の支援に終わりはない。固定観念にとらわれることなく柔軟な発想で、適切な支援による“障がい者活躍”に取り組み続けたい。

社内研修制度構築に向けて

—2016年度～2018年度重点施策へのジョブコーチとしての取組み—

○山本 恭子 (みずほビジネス・チャレンジ株式会社 企画部 職場定着支援チーム ジョブコーチ)
熱田 麻美 (みずほビジネス・チャレンジ株式会社)

1 はじめに

1998年12月の創業以来、受注・受託業務拡大と共に社員数も増大してきた。弊社の特徴として、障がいを持つ社員が障害種別を問わず業務を遂行し、業務進捗管理から社員の指導までリーダー、サブリーダー、ジュニアリーダーと呼ばれる職階の社員が担当している。近年、業務拡大・人員増加の一方で、部下への指導・対応の障がい特性に合わせたコミュニケーション等に関する悩ましい状況が懸念されるようになった。この課題への取組みとして立ち上げた社内研修制度について紹介する。

2 弊社町田本社概要と経営計画

創業時の社員数は19名、内障がい者は10名であった。2018年8月現在、本社社員数97名、内障がい者は80名(肢体29 聴覚14 内部5 視覚2 知的11 精神19)である。

2016年度～2018年度における経営計画に「会社規模の拡大に合わせて、社内運営基盤をより一層強化する」という重点施策の中に「研修制度の拡充と体系整備」が掲げられた。2016年度に社内研修制度の方向付けを完了、2017年度より計画に基づいた研修実施、2018年度以降の研修実施体制を整備した。

3 研修実施の目的

弊社の経営理念である「人を育てる」「社員の能力を高める」を具現化することを目的とした。会社の求める社員像は以下の3つであり、求める社員像に近づきたいと思う社員の為に必要なスキルや考え方(心構え)を伝えて実践、体得する環境・仕組みを提供することとした。

- ・仕事をしっかり覚え、信頼される仕事をする。
- ・組織(チーム)において、お互いを理解し合いながら協力して仕事をする。
- ・初鑑者、再鑑者、サブリーダー、リーダーが各々の役割を担いチームとして仕事をする。

4 2016年度における研修制度の方向付け

社内に研修検討委員会を立ち上げ、当社に必要な研修について検討し「リーダー研修」「サブリーダー研修」「中堅社員育成研修」「聴覚障がい社員向け研修」の4種類を新設することとした。

2016年度はチーム運営、業務運営を担う層の強化を目的とした外部講師によるリーダー向け研修を実施。自分

を知りリーダーとしての役割を考察、リーダーシップを発揮する上での課題抽出・改善に向けた行動プランを検討した。受講者から「自身の立場・役目を改めて意識できた」「リーダーシップというものはリーダーが指示することと認識していたが“育てる”を軸にしなければならぬ」と気付いた」という感想があった。

5 2017年度研修内容

先述の4種類の研修内容は以下のものである。

表1 リーダー研修(外部講師)

研修タイトル	研修内容
部下指導とコミュニケーション	事前課題の共有、部下指導に対する基本的な考え方、傾聴力、コミュニケーションスキル演習
労務管理の基本	労務管理の基本、ハラスメント、コミュニケーションをベースとした部下指導等演習

表2 サブリーダー研修(外部講師)

研修タイトル	研修内容
キャリアデザイン	会社がサブリーダーに期待すること、キャリアデザイン(必要性進め方)、自己分析、目標設定
コミュニケーション基礎	チームにおける自己の役割、基本的なコミュニケーション演習

表3 中堅社員育成研修

研修タイトル	研修内容
みずほの基本姿勢と業務の基本動作	会社が中堅社員に期待すること、みずほブランドについて、コンプライアンス、ビジネスマナー、障がい理解

表4 聴覚障がい社員向け研修

研修タイトル	研修内容
ビジネスマナーの基本	会社が社員に期待すること、働く意味、出社から退社までのマナー、指示の受け方、報・連・相

6 社内ジョブコーチによる研修内容

(1) 中堅社員育成研修

ア 経緯

社内ジョブコーチ(以下「JC」という。)が参加したグループ会社合同入社研修内容を当社研修に取り入れることで次に挙げる効果を狙いとした。

- ・みずほの社員として心得るべき事項を社員全員で共有し、みずほの一員として働く意味や会社への思いを再確認。
- ・会社が目指す方向を理解し、社員としてあるべき姿と実際について再確認、自己理解を深める。
- ・「お客様第一」を意識した社員としてふさわしい立ち振舞い・マナーの実践。

イ 研修内容

表5 中堅社員育成研修の内容

カリキュラム	時間	目的
①キックオフ	20分	自己紹介、簡単なワークを実施し研修へのモチベーションを高める
②みずほブランドについて	20分	みずほの一員として働く意味や会社への愛着を深める
③コンプライアンス	40分	みずほが目指すコンプライアンス「5つの基本動作」を理解する
④仕事のビジネスマナー・コミュニケーション	55分	基本的なマナー、コミュニケーションについて再確認し、ロールプレイング(アサーション)を通して実践的に習得する
⑤障がい理解	55分	障がいに対する正確な情報を得ることができ、偏見や一方的な見方を改める
⑥ディスカッション	20分	各メンバーの学びや感想を共有し、互いに刺激しあうことで、相互啓発の効果を生む
⑦アンケート記入	10分	研修内容に対する意見・感想を集計する

ウ 研修実施における工夫

挿絵やアニメーションの多い資料の活用、臨場感ある学びにする為に実際のチームメンバーとのやり取りや指導の仕方に関する体験を行うことで研修に対する興味・関心の持続と参加意欲をかきたてた。

エ 振り返りとまとめ

受講者からは「参考になった、満足だった」と高い評価を得た。また、よりよいコミュニケーションや指導を行う上で必要となるアサーションや障がい特性に関する研修の継続を希望する声が多く挙がった。

みずほブランドやコンプライアンスというみずほの一員として習得すべき項目について、日々の業務等で見たり聞いたりしていたものの、背景や意味を説明することで理解が深まり、会社に対する愛着をより一層感じる姿を参加者に見ることができた。ビジネスマナー・コミュニケーション、障がい特性については日常の業務に直結することから、ロールプレイングへの積極的な参加、障がいに関し自ら進んで自己開示する、質問や意見が多数上がるなど熱心に取組む姿が見受けられた。

オ 今後に向けて 2018年度研修実施計画(案)

受講後アンケートから、継続的な研修の実施とテーマを掘り下げた研修への期待が判明した。希望の多いテーマを2018年度の実施案として検討している。

テーマ1：みずほの企業理解（歴史 コンプライアンス）

みずほグループの一員として習得が望ましい知識や遵守すべき行動規範の理解、会社への愛着を深める。

テーマ2：社員への指導コミュニケーション

新入社員や部下育成に必要なコミュニケーションスキルとしてアサーションを解説、ロールプレイングにて実践。

テーマ3：障がい理解

障がい特性に関するレクチャーを実施、事例検討にて理解を深める。業務における配慮や課題への対応について意見交換をする。

(2) 聴覚障がい社員向け研修

ア 経緯

聴覚障がい社員に対し、専門講師による研修は未実施であり、業務上の認識のズレによるチームメンバーとの行き違い、マナー未修得の部分が感じられていた。手話通訳士でもあるJCが常駐しており、研修実施となった。

イ 研修内容

表6 聴覚障がい社員向け研修の内容

カリキュラム	時間	目的
①キックオフ	25分	研修の目的を共有し、今後に活かすための具体的なイメージを持ってもらう
②働く意味・意義	35分	なぜ働くのか、働く意義を考える
③出社から退社までのマナー	85分	一般的なビジネスマナーとコミュニケーションの手段であるメールのマナーについてレクチャーをする
④指示の受け方「報・連・相」	60分	ロールプレイにより実際の場を想定した報・連・相を演習する
⑤アンケート記入・添削	15分	会社へ提出する受講後アンケートについてJCより添削を行う

ウ 研修実施における工夫

聴覚障がい者対象という点で、「自分の意見を書く→壁面に全て貼付する」「お互いが見える座席配置」等の視覚的配慮を多く取り入れ参加型研修とした。

エ 振り返りとまとめ

受講者からは「わかりやすい・大変参考になった」と高い評価を得た。受講者が全て聴覚障がい社員であり「話しやすかった」「質問が沢山できた」「今まで曖昧だったことが明確になり、今後の業務の参考になる」「年1回程度の研修を希望する」との前向きな感想もあった。

聴覚障がい者は、ながら作業のような同時に複数の作業が困難な為「書く・見る・考える」それぞれに時間を設ける必要があり、時間に余裕を持ったタイムスケジュールを組み、一般的な研修で多く見られる「意見を言うタイミングが掴めない」「下を向いている間に話が進んでしまった」などの状況はなく、自分から発信することの少ない社員からも積極的に意見交換や質問があり、研修の意義を感じられた。

オ 今後の展開 2018年度研修実施計画(案)

研修参加者の約20%から内容過多との意見があった。研修開始3時間を経過する頃には手話を見続ける受講者の疲労も見受けられ、継続的な実施、的確な理解と定着を考慮した場合、テーマを絞り掘り下げ3時間以内の研修が望ましいと考える。

テーマ：「国語力を磨く」 聴覚障がい者が苦手とする日本語に重点を置く

ビジネス文書・わかりやすい文書の書き方、「て・に・を・は」の使い方、敬語の使い方、健聴者の遠回し表現への対応、あいまい表現の温度差など個別ワークを通して学ぶ。

「現場が機能するカリキュラム」当事者と共に創ろうプロジェクト

- 安戸 恵 (株式会社シーエスラボ 人事総務部事総務課 課長)
- 喜多 三恵子 (株式会社シーエスラボ 人事総務部事総務課)
- 柴田 和宣 (株式会社シーエスラボ 外部顧問)

1 はじめに

株式会社シーエスラボは2004年設立の化粧品受託製造企業である。東京都に本社と営業所の2拠点、群馬県に工場2拠点と物流センター1拠点がある。

現在、弊社では5名（身体1名、知的1名、精神3名）の障がい者が勤務しており、法定雇用率は達成している。

目標である特例子会社設立に向けて、障がい者スタッフの継続的雇用と更なる障がい者の雇用の拡大のため行ってきたしくみ作り、当事者と共に始めた職場定着の取り組みについて報告する。

2 障がい者雇用の推進

(1) 背景

弊社では、様々なクライアントからの受注があり、毎日同じ製品のみを製造することがない。また、複雑な仕様の製品が増加していることもあり、完全な機械化が難しく、人手を要するというビジネス特性がある。

そのため、労働力人口が減少するなかで多様な人材を働き手として確保する必要があり、経営戦略として障がい者雇用の推進に取り組むことにした。

(2) 想い

中小企業である弊社は特例子会社に比べ、障がい者雇用推進のためのハード面の環境整備や採用活動における会社の知名度の面では劣っているのが現状である。

また採用面接の際、安定した勤務に不安を抱える方が、週20時間未満の勤務から始めたいと要望される場合が多くある。

そのような障がい者雇用枠からもこぼれ落ちる人材が、労働時間を増やして働き、また活躍できる環境やしきみをつくり、会社の収益につなげるチャレンジをしていきたいと考えている。

3 人事制度のしくみ作り、職場定着の取り組み

(1) 人事評価制度の策定

キャリアビジョンの見える化、スキルアップとモチベーション向上、経済的自立可能な賃金体系を目的として、障がい者手帳を所持する従業員を対象とした人事評価制度を策定し、2018年4月から運用を開始した。

4つのスタッフ区分があり、本人のキャリアビジョンや勤務時間等によりスタッフ区分を選択する。要件を満たし

た場合、正社員登用の道がある（図1）。

また、半年ごとに理念・能力・行動と目標管理による評価を行い、評価点によって給与や賞与、昇格が決まる。

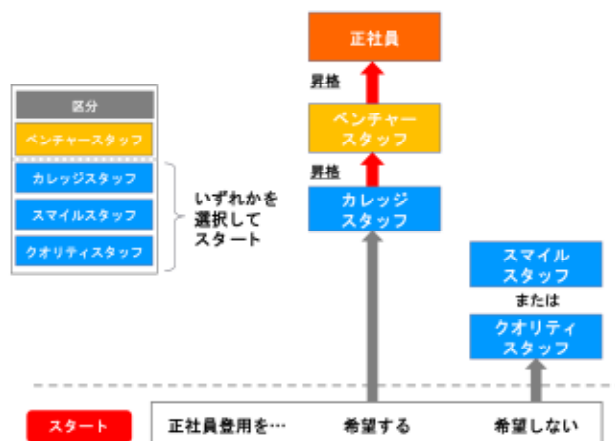


図1 スタッフ区分

(2) 当事者と共に創る、障がい者サポーター認定制度

障がい者スタッフを新たに雇用した場合、当事者はもちろん、配属先の上司や同僚となるメンバーなどの受け入れ側にも不安がある。

これまで障がい者スタッフへの支援として、本人との定期的な面談や地域の障がい者就労支援機関との連携等を人事主導で行ってきたが、受け入れ側への支援も行うことで、より働きやすい環境づくりが実現できると考えた。

そのための取り組みとして、独自の障がい者サポーター認定制度のカリキュラムを創るプロジェクトを立ち上げた。

障がい者サポーターとは、障がい者スタッフに困りごとがあった際に相談ができる、人事や上司以外の一緒に働くメンバーのことである。

これまででは、障がい者スタッフが困りごとを上司や同僚に相談出来ずに抱え込み、時間が経過してから人事に相談するケースが多く、離職につながることもあった。現場レベルで支援できるサポーターを育成することで、障がい者スタッフの活躍と継続的雇用につなげるねらいがある。

プロジェクトには、人事所属の障がい者スタッフがメンバーとして参加しており、現場が機能するカリキュラムにするため、当事者目線で積極的に提案を行っている。

(3) 障がい者スタッフによる、勉強会の実施

障がい者雇用の現状への理解を深めるために、人事所属の障がい者スタッフが講師となり、人事メンバーを対象に勉強会を実施した（図2）。

自身の体験談も交えた障がい者サービスの紹介や、人事メンバーからの質問に当事者であるスタッフが答えることで、障がい者雇用の現状のみならず、チームとしてお互いを理解する場にもなった。

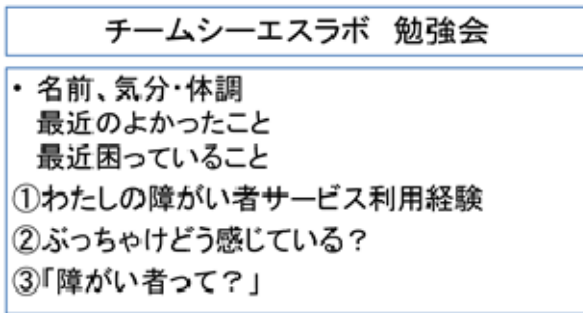


図2 勉強会アジェンダ

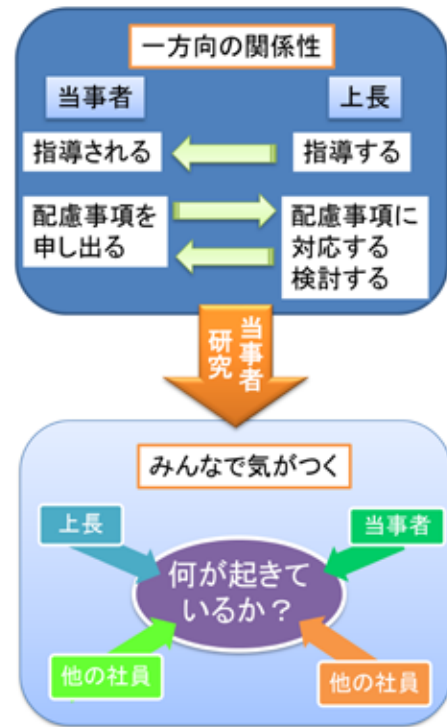


図3 当事者研究実施による関係性の変化

(4) チームで支え合うための「当事者研究」の実施

障がい者スタッフの上司や特定のメンバーだけでなく、チームでお互い理解し、サポートし合う環境づくりを目的として、「当事者研究」を社内で実施しはじめた。

障がい者スタッフと健常者スタッフの間では、ともすれば相互不理解が起きやすく、そうした状況において問題が発生することがある。

「わからないが故に起こる問題」を「苦労のテーマ」として大事にし、「なにが起きているかをみんなで研究・共有しよう」という態度・哲学でもある「当事者研究」を導入することで、発生する問題に対して、指導・配慮する側とされる側といった、一方向の関係性ではなく、視線を同じくして理解し支え合う関係性が醸成され、チームとしての協働、支え合いが促進されると考えている（図3）。

当事者研究を実施した結果、同じ職場で働く障がい者スタッフ、健常者スタッフが参加して困りごとや価値観を共有することで、チームメンバー同士の相互理解が深まったと感じている。また障がい者スタッフにとっては、自身の思いを同僚に共有することで職場が安心できる場であると感じられたようである。

今後も継続的に実施することで、理解し支え合う環境づくりを促進し、障がい者スタッフの安定した継続的雇用につなげたい。

4 今後の展望

今後も法定雇用率を超えて障がい者雇用の拡大を行う予定であるが、現状の業務の切り出しのみでは職域拡大に限界があると考えている。

将来は、独自のビジネスモデルを形成し「産学官福」の先駆けとなる特例子会社設立を目標としている。地域の子どものための教育や福祉施設の実習の場としても寄与できる、特例子会社のモデルとなる会社づくりに取り組んでいく。

【連絡先】

宍戸 恵
株式会社シーエスラボ 人事総務部人事総務課
e-mail : shishido@cs-lab.co.jp

より一步踏み込んだ連携体制の就労支援を目指して ～長く安定して働き続けるために～

○星 希望（株式会社あおぞら銀行 人事部人事グループ 調査役/企業在籍型職場適応援助者）

1 あおぞら銀行について

あおぞら銀行は、本支店数20店舗、従業員数約1,700名の規模で全国展開している銀行である。メガバンクでもなく地方銀行でもない、“あおぞら銀行しかない”ユニークで専門性のあるスペシャリティバンクを目指している。障害をお持ちの方も、障害の程度に配慮しつつ一般の行員と同様に働ける環境で、それぞれの力を存分に発揮されている。

2 企業としての取り組みについて

(1) 従来までの一般的な取り組み

私自身はこれまで、あおぞら銀行を含む3つの企業で、人事部として障害者雇用に関わってきた。従来、企業における障害者の就労に関する主な取り組みは、採用から職場定着支援までが一般的であり、自社での雇用が前提となっている。そのため、採用活動の一環として会社説明会を開いたことはあるが、その中で障害をお持ちの参加者の皆様から「就労準備は具体的に何をやってあげれば良いか」「就職後はどのようなことに留意すれば良いか」「面接対策がわからない」といった声をいただくことが多々あった。

またその一方で、実際に一緒に働くことになった障害をお持ちの方から面談などを通して「就職前にもっと準備しておくべきだった」「最初から飛ばし過ぎて途中で息切れしてしまったので、就職前から就職後の心掛けができて良かった」という話も非常に良く耳にしていた。

企業として障害をお持ちの方と接する主な機会としては、自社での採用面接や実習での関わりとなるが、その段階では「就労準備」や「面接対策」の具体的な話をすることは難しく、時期としても遅いのではないかと感じていた。

(2) あおぞら銀行としての新たな取り組み

当行では、企業としての社会的責任を自覚し、社会の持続的発展に寄与する活動に積極的に取り組むという方針を持っており、自社での雇用が前提となる活動にとらわれず、障害をお持ちの皆様が「長く安定して働き続けるため」の活動ができないかと考えた。

その中で就職活動中、もしくは就労準備中の方と多く接することができる機会として、就労移行支援事業所に着目し、訓練プログラムの一部に携わることで、少しでも安心して就職できるようにするためのお手伝いができればと取り組みを開始した（図1）。

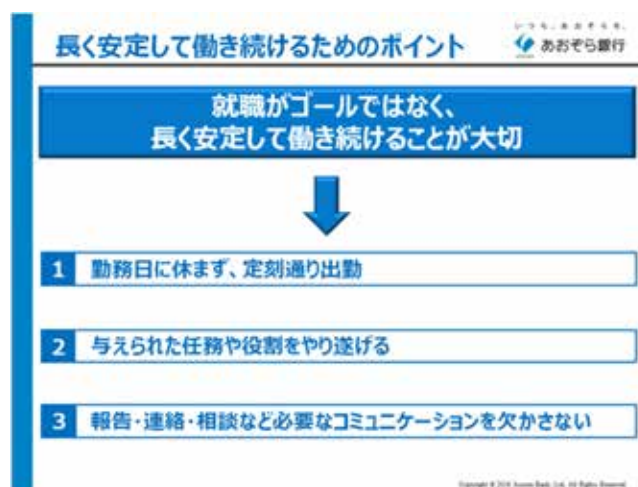


図1 長く安定して働き続けるためのポイント

まずは講義という形で、就労準備や心構えについて、就労移行支援事業所の利用者の皆様にお伝えするための資料を作成した。これまで一緒に働いてきた障害をお持ちの方との面談を通して伺った「就職前にもっと準備しておけば良かった」という生の声を中心に構成していくこととした（図2）。



図2 就労準備と心構え

これまでにも就労移行支援事業所での各種プログラムや、OB・OG会などの機会に就職された先輩方の体験談を通して就労準備や心構えを意識されていた利用者の方もいらっしゃるが、資料に書き起こすことで再認識できる機会になればと考えた。また、盛り込みたい内容は多々あったが、「長く安定して働き続けるために」の部分にポイントを

絞って進めていった。

3 具体的な取り組み内容

就労移行支援事業所の職員の皆様ともお話しさせていただく中で、利用者の皆様が就職前に思い描いていたことと、就職後に直面する現実とのギャップに苦慮されている傾向が多いことがわかった。

企業としては雇用も大切であるが、企業であるからこそ認識している就職後の状況や、就職前に必要と思われる就労準備や心構えがあるはずで、そのノウハウを就労移行支援事業所をはじめとする支援機関の皆様と共有し、一丸となって就労支援のサポートを行うことで、真の意味での障害者雇用に繋がるのではないだろうか。

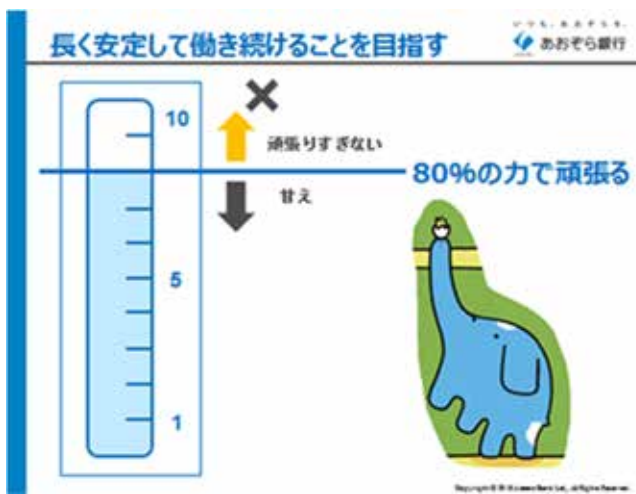


図3 長く安定して働き続けることを目指す

例えば、特に就職直後は誰も新しい環境で常に緊張にさらされる。新たに仕事だけでなく、会社のルールなども覚えていかなければならない。そのような環境下で、焦って必要以上に頑張りが過ぎてしまい、息切れを起こして体調不良に陥る方も少なくない。「長く安定して働き続けるために」は決して無理を重ねず、帰宅してからも身の周りのことができる程度の余力を残しておかないと就労以前に生活が成り立たなくなってしまう、就労継続も危ぶまれる可能性が出てくる。そういった観点からも雇用だけにフォーカスせずに、取り組んでいく必要があると考えた(図3)。

作成した資料を基に、就労移行支援事業所の訓練プログラムの一部の時間をいただき、「長く安定して働き続けるために」をテーマとして利用者の皆様にお話しさせていただいた。

また、これまで会社説明会を開いた際に、「面接で何を話したら良いかわからない」「企業は面接を通してどのようなことが知りたいのかわからない」と、就職活動そのものに不安を抱えていらっしゃる方も多かったため、面接

対策の講義だけでなく、実践の場として模擬面接のお手伝いにも着手していった(図4)。



図4 面接でのポイント

4 連携体制の就労支援を目指して

講義を通して就労移行支援事業所の利用者の皆様と接する中で、企業に対するご質問やご要望をいただき、企業側にとっても今後さらに障害者雇用を進めていく上で新たな気づきの機会をいただいた。

プログラム実施にご協力いただいた就労移行支援事業所の職員の皆様からも、あらためて企業が求めていることや、これまでに就職された利用者の方が就職後にどのような思いを持って勤務されているのかがわかり、現在の利用者の方のプログラムに活かしていきたいとお話があった。

従来、就労移行支援事業所をはじめとする支援機関と企業との関わりは、採用や見学・実習などが起点となってきた。さらにイメージとして「就労支援」は支援機関、「障害者雇用」は企業の役割として認識されがちであるが、障害をお持ちの当事者から見ると、就労準備から就職後の定着までは連続したステージであり、そう考えると支援機関だけ、企業だけで完結できるものではなく、何よりも連携が必要であると痛感した。

今回、新たな取り組みとして、連携体制の就労支援を進めることで、支援機関と企業間の情報交換も密になり、それぞれのこれまで蓄積してきたノウハウを共有する機会を得ることができた。支援機関と企業が連携していくことで、障害をお持ちの当事者の安心感に繋がるのはもちろんのこと、長く安心して働き続けられる環境づくりにも繋がるため、今後も積極的に取り組んでいきたい。

【連絡先】

星 希望
あおぞら銀行 人事部 人事グループ
Tel : 050-3199-9347 E-mail : n.hoshi@aozorabank.co.jp

企業における福祉専門職の役割についての一考察

○梶野 耕平 (第一生命チャレンジド株式会社 精神保健福祉士)
齊藤 朋実 (第一生命チャレンジド株式会社)

1 はじめに

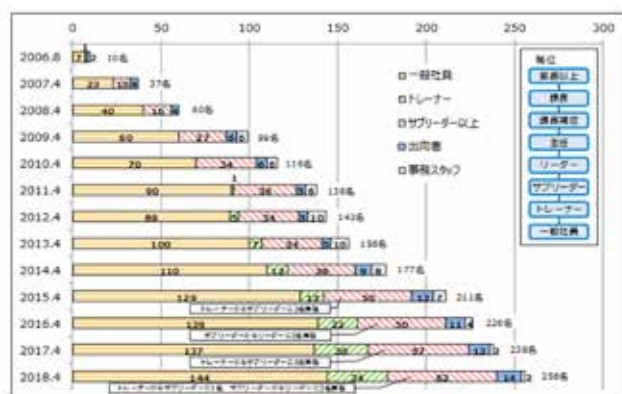
近年、法定雇用率の引き上げや、精神障がい者の雇用義務化など、障がい者雇用の拡大により民間企業や特例子会社で精神保健福祉士や社会福祉士などの福祉専門職(以下、専門職)がたくさん働いており、今後、ますます需要が増えていくことが予想される。多様な企業が障がい者雇用を行う上で専門職の役割も多様化している。

本稿では、企業は専門職に何を求めているのか、また、専門職側はそのニーズに対してどう応えていくべきなのかということについて、第一生命チャレンジド株式会社(以下「DLC」という。)の歩みを振り返りながら考察し、専門職が企業で果たすべき役割について考察していく。

2 DLCにおける専門職の役割の変化

(1) 会社設立当初(会社設立～5年目)

DLCは第一生命保険株式会社(以下「DL」という。)の特例子会社として2006年に、DLからの出向者3名と、DLCが採用した障がいのある社員7名の計10名でスタートした。経営陣の出向者は、特に障がい者雇用や障がい者福祉についての知識や経験があるわけではなく、採用を行う際にも採用活動をどのように進めていけばいいのか、既に雇用している社員の勤務が不安定になった際の対応をどうすればいいのか試行錯誤を繰り返していた。



DLCの社員数の推移

そのような中、専門職採用のニーズが高まり、最初の専門職(精神保健福祉士)が雇用された。このような経緯からこの時期に専門職に期待されていた役割は採用ルートの確保や障がいのある社員が働く際の作業構築、支援機関対応、社員への個別のケースワークであり、障がいのある社員への個別のかかわりを通して職場環境を安定させること

だった。専門職もそれを理解しており、定期面談や通院同行など社員の個別対応に多くの時間を費やしていた。

また、会社設立当初は、経営陣から業務拡大や経営方針について助言を求められることもあり経営陣の相談役としての機能も果たしていた。さらに一方で、健常者の社員を対象とした障がいを理解するための社内研修を企画、運営するといった役割を担っていた。

(2) 転換期(6年目～11年目)

しかし、ケースワークを中心にした業務に限界が見え始める。その要因のひとつは、急速な会社の拡大による社員数の増加だった。少しずつ専門職の採用も進めてきたが人数は追いつかず、これまでの水準のかかわりを物理的に維持することが困難になっていった。また、以下のような事例に触れたことも方向転換のきっかけとなった。

【事例1】Aさん(男性)

Aさんは社内に精神保健福祉士がいることを知り、定期的に専門家と話をする時間を作って欲しいと申し出た。それを受けて精神保健福祉士が定期面談を行うことにしたが、初めは仕事のことに関しての不安や疑問などについて話をしていたが面談を重ねるごとに、徐々にタバコの値上げや消費税の増税についてなど話題が仕事から離れて抽象化するとともに、精神保健福祉士との面談がないと仕事ができないと訴えるようになっていった。

【事例2】Bさん(女性)

Bさんは不安が強く体調に波があるが、責任感は強く、なかなか自分で休むという選択ができない社員だった。体調が悪い時Bさんはよく「具合が悪いのですがどうしたらいいでしょう」と精神保健福祉士に聞き、「具合が悪いなら早退した方がいいのでは」と声をかけると、Bさんは「他の人は働いているのに自分だけ帰ることはできない」と言い、逆に「それでは、最後まで自分のペースでいいので仕事を頑張ってみたらどうか」と声をかけると「会社は私が大変なことをわかってくれない!」と興奮するといったことが度々あった。そんなある日、Bさんがいつものように体調が悪いという話をしていると、Bさんと同世代の女性の社員から「それくらいの年齢になればだれだって具合悪いことあるのよ!いいから仕事しなよ」と声をかけられ、そのまま仕事に戻り1日最後まで働くことができたことがあった。

事例1のAさんのように面談を重ねるうちに、面談その

ものが目的になり、面談をすることによって、逆に心配事や不安なことを探してしまい体調の悪化に繋がっていくという事例もでてきた。更に、事例2のBさんのように、専門職以外の、一緒に働く同僚からの声かけで頑張ることができるといったような事例が身近にたくさんあることにも気がついた。更にこの時期、新しく喫茶事業部の豊洲店舗の立ち上げがあり、専門職が引っ張っていくのではなく、自分たちは何のために働くのか、どういう機材を使ってどんな技術を身につけていくのか、制服はどうするのかといった、店舗運営にかかわる全てのことを働く社員自ら決めて実行していくボトムアップ型の運営で社員が非常に高いパフォーマンスを発揮するという出来事があった。これらの経験をきっかけに、専門職が個別に社員にかかわるだけではなく、障がいのある社員もない社員も互いにかかわり合い、職場の上司や同僚として支え合うことができるグループ作りが重要であることに気がついた。そうしたことから、専門職は、より多くの人が活躍できるチーム作りにも役割を広げていった。

これまで行ってきた障がいを理解するための研修も回を重ねるごとに、障がいのある人にかかわることをハードルが高い（こんな難しいことが自分にできるのだろうか…）と感じる人が出てきたり、逆に障がいを理解した気になって偏ったかかわりをしようとする人（～障がいの人にはこうかかわればいい）が出てきたりした。そのため、皆が福祉の視点を理解して障がいのある社員に関わるのではなく、それぞれの立場から、同僚としてきちんと障がいのある社員と向き合っていくことが多様性のあるかかわりに繋がると考えた。この時期から社内の研修も福祉的な内容から一般のビジネス研修（コーチングなどのマネジメントに関する研修など）となっていた。

(3) 現在とこれから（12年目～）

これまでの取組で、多様性を生かした組織作りは少しずつ進んできたが、会社設立から12年が経ち、社員数も250名を超え、経営陣も代変わりしていく中でDLCのこれまでの歩みを知らない社員も増えている。現在DLCには、DLの志向者やプロパー社員（新卒、民間企業経験者、福祉職）、障がいのある社員、ない社員、多様なバックボーンの人たちが働いている。多様なバックボーンを持つ人たちが互いに協力して同じ目的に向かって働けるように、DLCが掲げている理念や価値観、取組についての理解を深め、社員全員が同じ文脈を共有することが必要である。こうした状況の中で、専門職はそれぞれの立場の人たちの調整を行い、円滑に組織が機能するように動くことが求められている。また、専門職はDLCのこれまでの経験を体系化し文書にして残すことで多くの社員が会社の歴史に触れられるようにしていくといった役割も担っている。立場が

違うもの同士が互いを尊重することができてこそ、ダイバーシティ社会の実現に繋がると考えている。

3 企業における福祉専門職の役割について

DLCにおいて専門職は会社設立当初からその役割を徐々に拡大してきた。DLCが考える企業における専門職が担うべき役割について述べていく。

(1) ケースワーカーとしての役割

企業が専門職を雇う際に一番期待される役割。どうすれば社員が力を発揮できるのかという視点に立ったかかわりが求められる。また、詳細なアセスメントなどで個人の能力を評価しようとする考え方もあるが、人の能力は環境や体調などの外的要因の影響を多分に受けているので、そういったことはDLCでは行っていない。

(2) グループワーカーとしての役割

企業で専門職が働く上で、ケースワーカーとしての役割だけでは不十分である。個別の問題が起こる背景には、職場での孤立など、職場環境に課題がある場合が多い。個の力だけでなくチームとして互いに補い合いながら働くことができる職場環境を作る役割を担うことが求められる。

(3) 体系化する役割

企業によって取り組みは様々だが、自らが所属する企業の理念、社風、価値観、取り組みなどを体系化し整理する力が求められる。所属する企業を相対化し、課題や長所についてわかりやすくまとめ、社員が文脈を共有しやすくなるよう環境を整える。

(4) 調整する役割

企業の規模が大きくなればなるほど、本社と現場、企業と支援機関、上司と部下など社員を取り巻く関係性は複雑になり、意思疎通に齟齬が生じやすくなる。専門職はそうした関係性にも気を配り、必要に応じて組織が円滑に機能するよう調整する役割を担うことが求められる。

企業で働く専門職には限定的な役割ではなく、非常に幅広い多様な役割が期待されている。これらのことを意識しながら働くことが求められるのではないだろうか。

【連絡先】

梶野 耕平
第一生命チャレンジド株式会社
職場定着推進室
Tel : 03-5814-2071
e-mail : kajino@dlc.dai-ichi-life.co.jp